

2013

中大网校推荐全国经济专业
技术资格考试辅导用书

年经济专业技术资格考试

工商管理专业知识与实务 (中级)

讲义·真题·预测全攻略

全国经济专业技术资格考试研究院 编著

多：覆盖全部考点，囊括五年真题

快：迅速掌握重点；迅速吃透真题；迅速巩固考点

好：严格依据大纲，结合最新考情，质量精益求精

省：重点突出，节省您的时间；内容精炼，节省您的钞票

全：功能全面，背诵手册+练习题集+模考试卷

清华大学出版社



2013 年经济专业技术资格考试

工商管理专业知识与实务

(中级)

全国经济专业技术资格考试研究院 编著



清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书以2013年全国经济专业技术资格考试教材为依据,对大纲进行了全面分析。本书中的“大纲解读”对考情、考点进行了全面分析;“考点精讲”与“真题解析”深入分析重点难点,清晰透彻;“同步自测”针对性强,帮助考生夯实基础。本书是应考者快速贯通考点、顺利通过考试的必备书籍。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

工商管理专业知识与实务:中级/全国经济专业技术资格考试研究院 编著 --北京:清华大学出版社,2013.5

(2013年经济专业技术资格考试)

ISBN 978-7-302-31820-0

I ①工… II ①全… III. ①工商行政管理—资格考试—自学参考资料 IV ①F203.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第062919号

责任编辑:张颖 高晓晴

封面设计:颜森设计

版式设计:思创景点

责任校对:蔡娟

责任印制:沈露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010 62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010 62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010 62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市李旗庄少明印装厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:17.75 字 数:443千字

版 次:2013年5月第1版 印 次:2013年5月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:35.00元

本书编委会

主 编：索晓辉

编 委：李 蓉 邢铭强 方文彬 马利霞

路利娜 王 炜 张剑锋 刘春云

张淑娇 李 雪 华 蕾 张兴玉

刘晓翠 舒 霞 王 莹 潘菊华

林金松 邵永为 迟 杰

前言

经济社会的发展对各行各业的人才都提出了新的要求，为了顺应这一发展趋势，经济行业对经济师的要求在逐步提高，审核制度也在逐步完善。

为了满足广大考生的迫切需要，我们严格依据人力资源和社会保障部人事考试中心组织编写的《全国经济专业技术资格考试用书》(内含大纲)，结合多年来对命题规律的准确把握，精心编写了这套“2013年经济专业技术资格考试”丛书。

本着助考生一臂之力的初衷，依据“读书、做题、模考”三段学习法的一贯思路，本套丛书在编写过程中力图体现以下几个功能与特点。

紧扣大纲，突出重点

本套丛书严格按照人力资源和社会保障部最新考试大纲编写，充分体现了教材的最新变化与要求。所选习题的题型、内容也均以此为依据。在为考生梳理基础知识的同时，结合历年考题的深度讲解考点、难点，使读者能够“把握重点，迅速突破”。

同步演练，科学备考

本套丛书按照“读书、做题、模考”分段学习法的一贯思路，相应设置了“大纲解读”、“考点精讲”、“同步自测”和“同步自测解析”几个栏目，以全程辅导的形式帮助大家按照正确的方法复习备考。

命题规范，贴近实战

众所周知，历年真题是最好的练习题，本套丛书在例题的选取上，以历年真题为主，让读者能够充分了解考试的重点、难点，有的放矢，提高命中率。同时，我们还配备了高保真模拟题，让考生以最接近真题的模拟自测题来检验学习效果，提高自己的实战能力和应变能力。

解析详尽，便于自学

考虑到大部分考生是在职人士，主要依靠业余时间进行自学。本套丛书对每道习题都进行了详尽、严谨的解析，有问有答，以帮助读者快速掌握解题的方法，方便读者自学。

在本书中，我们依据往年的考试命题规律和今年的考情动态，集思广益，编制了一套模拟试题，并给予简明扼要的解答和提示，在考核重点、题型、题量、难度、命题风格等方面力求接近考试真题，使广大读者在考试前能对自身的学习效果有一个全面的把握。

总而言之，通过突显重点、辨析真题、同步自测、深度解析等环节，希望能够使读者朋友们对考点烂熟于心，对考试游刃有余，对成绩胸有成竹。

最后，预祝广大考生顺利通过经济专业技术资格考试，在新的人生道路上续写辉煌。

目 录

第一章 企业战略与经营决策..... 1	第二节 公司所有者与经营者..... 42
大纲解读..... 1	考点四 公司所有者..... 42
考点精讲..... 1	考点五 公司经营者..... 43
第一节 企业战略概述..... 1	考点六 所有者与经营者的关系..... 47
考点一 企业战略的特征与战略 管理的方法..... 1	第三节 股东机构..... 47
考点二 企业战略的制定、 实施与控制..... 3	考点七 股东机构的内容..... 47
第二节 企业战略分析..... 7	第四节 董事会..... 52
考点三 企业外部环境分析..... 7	考点八 董事会的内容..... 52
考点四 企业内部环境分析..... 10	第五节 经理机构..... 57
考点五 企业综合分析..... 12	考点九 经理机构的内容..... 57
第三节 企业战略类型与选择..... 13	第六节 监督机构..... 59
考点六 基本竞争战略..... 13	考点十 监事会..... 59
考点七 企业成长战略..... 16	同步自测..... 61
考点八 企业稳定战略..... 18	同步自测解析..... 66
考点九 企业紧缩战略..... 19	
第四节 企业经营决策..... 19	第三章 市场营销与品牌建设..... 71
考点十 企业经营决策的概念和 类型..... 19	大纲解读..... 71
考点十一 企业经营决策的要素..... 20	考点精讲..... 71
考点十二 企业经营决策的流程..... 21	第一节 市场营销概述..... 71
考点十三 经营决策的方法..... 22	考点一 市场营销的含义..... 71
同步自测..... 25	考点二 市场营销的功能与作用..... 72
同步自测解析..... 32	考点三 市场营销的管理与任务..... 73
	第二节 环境分析与市场定位..... 75
第二章 公司法人治理结构..... 39	考点四 环境分析..... 75
大纲解读..... 39	考点五 市场细分..... 76
考点精讲..... 39	考点六 目标市场..... 77
第一节 公司治理及其运行机制..... 39	考点七 市场定位..... 78
考点一 公司治理的内涵..... 39	第三节 市场营销策略..... 79
考点二 公司的内部治理机制和 外部治理机制..... 40	考点八 产品策略..... 79
考点三 公司治理的基本模式..... 41	考点九 价格策略..... 81
	考点十 渠道策略..... 83
	考点十一 促销策略..... 85
	第四节 品牌与品牌战略概述..... 86
	考点十二 品牌的内涵..... 86

考点十三 品牌的作用与 名牌效应.....	87
考点十四 品牌战略.....	89
第五节 品牌战略的实施.....	90
考点十五 品牌打造.....	90
考点十六 品牌战略的类型.....	92
考点十七 品牌的维护.....	93
考点十八 品牌拓展.....	94
同步自测.....	95
同步自测解析.....	96
第四章 生产管理与控制	98
大纲解读.....	98
考点精讲.....	98
第一节 生产计划.....	98
考点一 生产能力.....	98
考点二 产品生产计划.....	102
考点三 产品生产进度的安排.....	104
第二节 生产作业计划.....	105
考点四 生产作业计划的概念.....	105
考点五 生产作业计划编制.....	107
第三节 生产控制.....	108
考点六 生产控制的概念和 基本程序.....	108
考点七 生产控制的方式.....	109
第四节 生产作业控制.....	110
考点八 生产进度控制.....	110
考点九 在制品控制.....	111
考点十 库存控制.....	112
考点十一 生产调度.....	114
第五节 现代生产管理与控制的 方法.....	115
考点十二 MRP、MRP II 和 ERP.....	115
考点十三 丰田生产方式和 看板管理.....	119
同步自测.....	122
同步自测解析.....	125
第五章 物流管理	128
大纲解读.....	128

考点精讲.....	128
第一节 物流管理概述.....	128
考点一 物流和企业物流.....	128
考点二 企业物流的分类和 作业目标.....	130
第二节 企业采购与供应 物流管理.....	131
考点三 企业采购管理.....	131
考点四 企业供应物流的基本任务 及其作用.....	133
第三节 企业生产物流管理.....	133
考点五 企业生产物流概述.....	133
考点六 企业生产物流的类型.....	135
考点七 企业生产物流的方式.....	136
考点八 推拉生产物流模式.....	138
第四节 企业仓储与库存管理.....	139
考点九 企业仓储管理.....	139
考点十 企业库存管理与控制.....	141
考点十一 经济订货批量模型.....	142
考点十二 数量折扣下的经济 订货量.....	143
第五节 企业销售物流管理.....	143
考点十三 企业销售物流概述.....	143
考点十四 企业销售物流的组织.....	143
考点十五 企业销售物流的管理.....	145
考点十六 企业销售物流管理 效果的评价.....	146
同步自测.....	146
同步自测解析.....	148
第六章 技术创新管理	151
大纲解读.....	151
考点精讲.....	151
第一节 技术创新含义、类型与 过程.....	151
考点一 技术创新.....	151
考点二 技术创新的过程.....	154
第二节 技术创新组织与管理.....	157
考点三 技术创新与企业组织 结构的互动.....	157

考点四 企业内部的技术创新 组织模式·····	159	第四节 企业劳动合同管理与劳动 争议处理·····	199
考点五 企业外部的技术创新 组织模式·····	160	考点十 企业劳动合同管理·····	199
考点六 企业 R&D 管理·····	162	考点十一 企业劳动争议处理·····	207
第三节 技术转移与技术交易·····	164	同步自测·····	214
考点七 技术转移·····	164	同步自测解析·····	219
考点八 技术交易·····	169	第八章 企业投融资决策及重组 ·····	226
考点九 国际技术贸易·····	170	大纲解读·····	226
第四节 技术创新与知识产权 管理·····	172	考点精讲·····	226
考点十 知识产权的含义与特征·····	172	第一节 筹资决策·····	226
考点十一 技术创新与知识产权 制度的关系·····	172	考点一 资本成本·····	226
考点十二 企业知识产权保护 策略·····	173	考点二 杠杆理论·····	230
考点十三 技术合同的类型·····	174	考点三 资本结构理论·····	232
考点十四 技术合同管理·····	176	考点四 筹资决策的定性 分析方法·····	233
同步自测·····	177	考点五 筹资决策的定量 分析方法·····	234
同步自测解析·····	181	考点六 公司上市筹资·····	234
第七章 人力资源规划与薪酬管理 ·····	187	第二节 投资决策·····	236
大纲解读·····	187	考点七 现金流量的内容及估算·····	236
考点精讲·····	187	考点八 项目投资决策评价指标·····	237
第一节 人力资源规划·····	187	第三节 企业重组·····	239
考点一 人力资源规划·····	187	考点九 企业重组的含义·····	239
考点二 人力资源需求与 供给预测·····	189	考点十 收购与兼并的含义与 类型·····	239
第二节 绩效考核·····	191	考点十一 并购动机·····	241
考点三 绩效与绩效考核的含义·····	191	考点十二 并购的财务分析·····	242
考点四 绩效考核的内容和标准·····	191	考点十三 公司分立·····	244
考点五 绩效考核的步骤和方法·····	192	考点十四 资产置换与资产注入·····	247
第三节 薪酬管理·····	193	考点十五 债转股与以股抵债·····	247
考点六 薪酬的概念与构成·····	193	考点十六 价值评估基本方法·····	248
考点七 薪酬的功能·····	193	同步自测·····	249
考点八 企业薪酬制度设计的 原则和流程·····	194	同步自测解析·····	252
考点九 企业薪酬制度设计的 方法·····	196	模拟试卷 ·····	256
		模拟试卷参考答案与解析 ·····	265

第一章 企业战略与经营决策



大纲解读

考试目的在于测查应试人员是否掌握企业战略概述、企业战略分析、企业战略类型与选择、企业经营决策等专业知识，以及运用相关概念和方法分析实际问题的能力。平均分值为 20 分。具体考试内容包括：

1. 企业战略概念

企业战略的基本概念、特征、层次，企业战略管理的概念和内涵。企业战略制定，包括企业愿景、使命与战略目标的内涵，制定战略的步骤；企业战略实施，包括战略实施的步骤和模式；企业战略控制，包括战略控制的原则、流程和方法。

2. 企业战略分析

企业外部环境分析，包括 PEST 分析法、行业生命周期分析法、波特五力模型等；企业内部环境分析，包括企业核心竞争力分析、价值链分析、波士顿矩阵分析等；企业综合分析，包括 SWOT 分析法。

3. 企业战略类型与选择

基本竞争战略，包括成本领先战略、差异化战略和集中战略；企业成长战略，包括密集型成长战略、一体化战略、战略联盟；企业稳定战略，包括无变化战略、维持利润战略、暂停战略和谨慎实施战略；企业紧缩战略，包括转向战略、放弃战略和清算战略。

4. 企业经营决策

企业经营决策的概念和类型，包括企业经营决策的定义及类型划分；企业经营决策的要素，包括 5 种企业经营决策的要素；企业经营决策流程，包括企业经营决策的 5 个不同阶段；企业经营决策方法，包括定性决策方法和定量决策方法。定性决策方法，包括头脑风暴法、德尔菲法、名义小组技术等；定量决策方法，包括确定型决策方法、风险型决策方法和不确定型决策方法。



考点精讲

第一节 企业战略概述

考点一 企业战略的特征与战略管理的方法

(一) 企业战略的特征与层次

企业战略是指企业在市场经济竞争激烈的环境中，在总结历史经验、调查现状、预测未

来的基础上，为谋求生存和发展而做出的长远性、全局性的谋划或方案。随着世界经济全球化和一体化进程的加快和随之而来的国际竞争的加剧，对企业战略的要求愈来愈高。

1. 企业战略的特征

企业战略的特征如表 1-1 所示。

表 1-1 企业战略的特征

企业战略的特征	含 义
全局性与复杂性	根据企业总体发展的需要而制定的，它所追求的是整体效果，因而是一种总体决策。全局是由若干局部所组成的，战略的制定、实施和评价都是一个复杂的系统工程
稳定性与动态性	企业战略制定的着眼点在未来而不是目前，需要考虑长远的效益，因此，企业战略实施过程具有较强的稳定性。但是，如果企业内外部环境发生较大的变化，企业战略必须能够随之修改，因此，战略又具有动态性的特点
收益性和风险性	企业战略的目标是达成企业发展的愿景和未来目标，因此，对企业自身而言，企业战略能够带来显性或隐性的收益。同时，随着环境动态性的增强，许多事物具有不可预测性，环境的不确定性因素增多，因此，企业战略的制定及实施具有一定的风险性

2. 企业战略的层次

企业战略一般分为三个层次：企业总体战略、企业业务战略和企业职能战略，如图 1-1 所示。

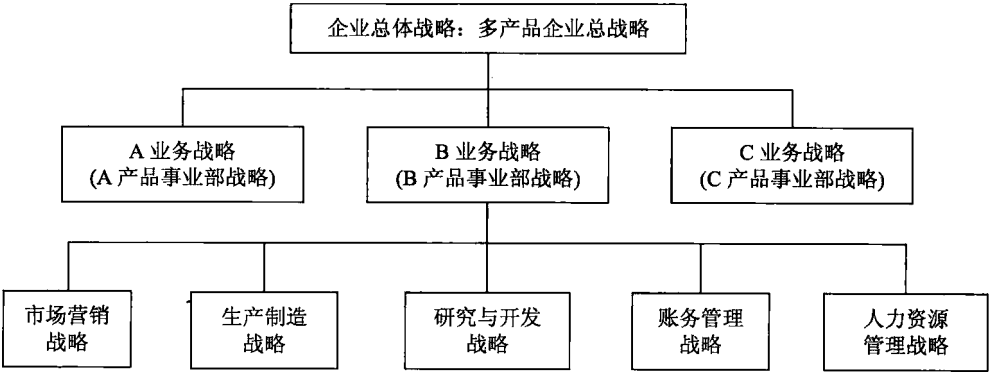


图 1-1 企业战略层次图

(1) 企业总体战略。企业总体战略一般是以企业整体为研究对象，研究整个企业生存和发展中的一些基本问题，它是企业总体的最高层次的战略，是整个企业发展的总纲，是企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最高行动纲领。企业总体战略能够决定和揭示企业的目的和目标。

(2) 企业业务战略(竞争战略或事业部战略)。企业业务战略是指企业内部各部门和所属单位在企业总体战略的指导下，经营管理某一个特定的经营单位的战略计划。企业业务战略是位于经营层面的战略，它的目的(或重点)是改进一个业务单位在它所从事的行业中，或某一特定的细分市场中所提供的产品和服务的竞争地位。它是在总体性企业战略的指导下，经营某一特定经营单位所制定的战略计划，是企业总体战略之下的子战略。

(3) 企业职能战略。企业职能战略是指为实现企业战略而对企业内部各项关键职能活动做出的统筹安排,包括生产战略、市场营销战略、财务战略、人力资源管理战略和研发战略等。企业职能战略的重点是提高资源的利用效率,最大化企业资源的利用效率。

【例 1-1】某食品生产企业通过扩大生产规模获得规模经济效应,在竞争中取得了成功,该企业的这项战略属于()。(2011 年单选题)

- A. 企业生产战略
- B. 企业职能战略
- C. 企业竞争战略
- D. 企业总体战略

【解析】C 扩大生产规模获得规模经济效应可以降低成本,属于成本领先战略,该战略属于企业基本竞争战略。

【例 1-2】某家电企业决定进军医药行业,这属于()层次的企业战略。(2010 年单选题)

- A. 总体战略
- B. 职能战略
- C. 业务战略
- D. 重组战略

【解析】A 企业总体战略能够决定和揭示企业的目的和目标, A 选项正确。

【例 1-3】某食品生产企业决定进军家电业,该企业的这项战略属于()。(2012 年单选题)

- A. 企业业务战略
- B. 企业职能战略
- C. 企业竞争战略
- D. 企业总体战略

【解析】D “食品生产”企业进军“家电业”,该战略属于关系到整个企业发展的总体战略。本题考核企业战略的层次。

(二) 企业战略管理的内涵

企业战略管理是指企业战略的分析与制定、评价与选择以及实施与控制,使企业能够达到其战略目标的动态管理过程。首先,企业战略管理是企业战略的分析与制定、评价与选择、实施与控制,三者形成一个完整的、相互联系的管理过程。其次,企业战略管理是把企业战略作为一个不可分割的整体来加以管理的,其目的是提高企业的整体水平,使企业战略管理各个部分有机整合以产生集成效应。最后,企业战略管理关心的是企业的长期稳定和高速度发展,它是一个不断循环往复、不断完善、不断创新的过程,是螺旋式上升的过程。

企业战略管理的基本任务是实现特定阶段的战略目标,最高任务是实现企业的使命,因此,战略管理具有明显的主体导向特征。

考点二 企业战略的制定、实施与控制

(一) 战略的制定

一个战略的制定过程实际上就是战略的决策过程,企业如果不能对战略制定的所有工作进行科学有序的管理,就难以及时有效地制定出正确的经营战略。其基本步骤如下:

- (1) 确定企业的愿景、使命和战略目标;
- (2) 准备战略方案;
- (3) 评价和确定战略方案。

(二) 企业战略的实施

企业战略实施是企业战略管理的关键环节,是动员企业全体员工充分利用并协调企业内外一切可利用的资源,沿着企业战略的方向和途径,自觉而努力地贯彻战略,以期更好地达成企业战略目标的过程。

1. 企业战略实施的步骤

企业战略实施流程主要包括三个步骤,如图 1-2 所示。

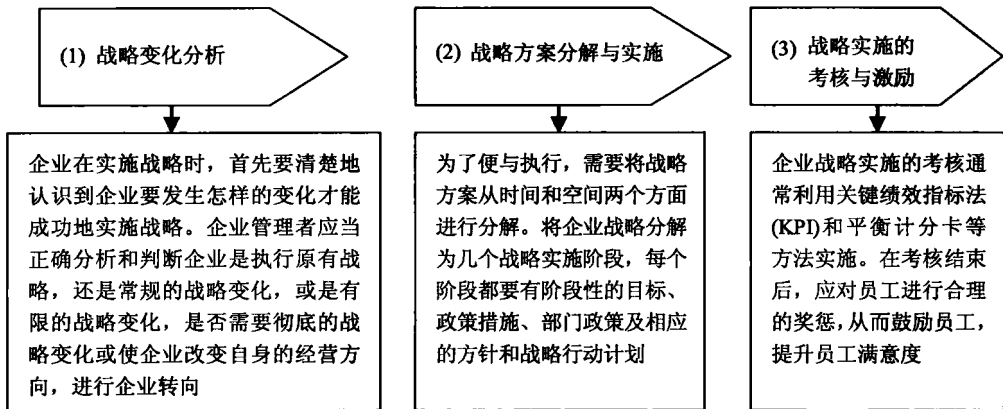


图 1-2 企业战略实施流程

2. 企业战略实施的模式

在企业战略实践中,战略实施有 5 种不同的模式:

(1) 指挥型

战略制定者要向企业高层领导提交企业战略方案,企业高层领导经研究后得出结论,确定战略后,向企业管理人员宣布企业战略,然后强制下层管理人员执行。这种模式的特点是企业管理者考虑的是如何制定一个最佳战略。

(2) 转化型

转化型模式是从指挥型模式转变来的。该模式十分重视运用组织结构、激励手段和控制系统来促进战略实施。在原有分析工具的基础上增加了三种组织行为科学的方法:

① 利用组织机构和参谋人员明确地传递企业优先考虑的事务和信息,把注意力集中在所需要的领域;

② 实施规划系统、效益评价以及激励补偿等手段,以便支持实施战略的行政管理系统;

③ 运用文化调节的方法促进整个系统发生变化。

该模式的缺点是,如过分强调组织体系和结构,有可能失去战略的灵活性,因此该模式较适合于环境确定性较大的企业。

(3) 合作型

该模式把战略决策范围扩大到了企业高层管理集体之中,调动了高层管理人员的积极性和创造性。协调高层管理人员成为管理者的工作重点。它的不足之处是,战略是不同观点、不同目的参与者相互协商后的产物,可能会降低战略的经济合理性。这种模式比较适合于复杂而又缺少稳定性环境的企业。

(4) 文化型

该模式是把合作型的参与成分扩大到了企业的较低层次,力图使整个企业人员都支持企业的目标和战略。这种模式的不足之处在于,企业员工必须有较高的素质,企业采用这一模式要耗费较多的人力和时间,强大的企业文化可能会掩盖企业中的某些问题。

(5) 增长型

在这一模式中,企业的战略是从基层单位自下而上地产生的。它的关键是能够激励管理人员的创造性,制定与实施完善的战略,使企业的能量得以发挥,并使企业的实力得到增长。这种模式对管理者的要求很高,要能正确评判下层的各种建议,淘汰不适当的方案。

【例 1-4】在公司组织机构决策的执行中,重视运用组织结构、激励手段和控制系统来促进战略实施的模式是()。(2011 年单选题)

- A. 指令型 B. 合作型 C. 增长型 D. 转化型

【解析】D 转化型模式十分重视运用组织结构、激励手段和控制系统来促进战略的实施。

(三) 企业战略的控制

战略控制是指企业战略管理者及参与战略的实施者根据战略目标和行动方案,对战略的实施状况进行全面评审,及时发现偏差并纠正偏差的活动。

1. 战略控制的原则

(1) 确保目标原则

战略控制过程是确保达成企业的过程,通过执行战略计划确保战略目标的实现。既要控制短期性经营活动,也要控制长期性战略活动。

(2) 适度控制原则

控制过程要严格但又不乏弹性。控制切忌过度,只要能保持与目标的一致性,保持战略实施的正确方向,就应尽可能少地干预实施过程中发生的问题。否则,控制过多可能会引起混乱和目标移位。

(3) 适时控制原则

控制要掌握并选择适当的时机来进行战略修正,要尽可能避免在不该修正时采取行动或者在需要纠正时没有及时采取行动。

(4) 适应性原则

控制应能反映不同经营业务的性质与需要。经营业务有大有小,对达成组织目标的影响力有轻有重,应视各部门的业务范围、工作特点等制定不同的监控标准和方式,才能适应不同经营业务的需要。

2. 战略控制的流程

战略控制的目标就是使企业战略的实际实施效果尽量符合战略的预期目标。为了达到这一点,战略控制过程可以分为 4 个步骤,如图 1-3 所示。

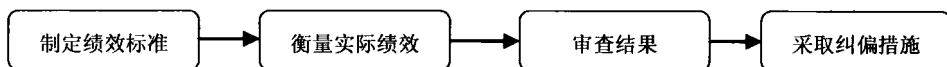


图 1-3 战略控制的流程

战略控制过程实际上是一个不断肯定与否定的循环过程。在这一过程中,不仅要发现问

题,找到原因,纠正偏差,而且也应该肯定成绩,总结经验,以资激励。

3. 战略控制的方法

战略控制需要综合、正确地运用各种现代化的控制方法,而且控制方法选择的恰当与否将直接关系到控制的效果。

(1) 杜邦分析法

美国杜邦公司开发使用的杜邦分析法财务控制系统在国际上已得到了广泛的承认。如图1-4所示,杜邦分析法利用几种主要的财务比例之间的关系来综合地分析企业的财务状况,从而用来评价公司盈利能力和股东权益回报水平,从财务角度评价企业绩效和战略实施状况。

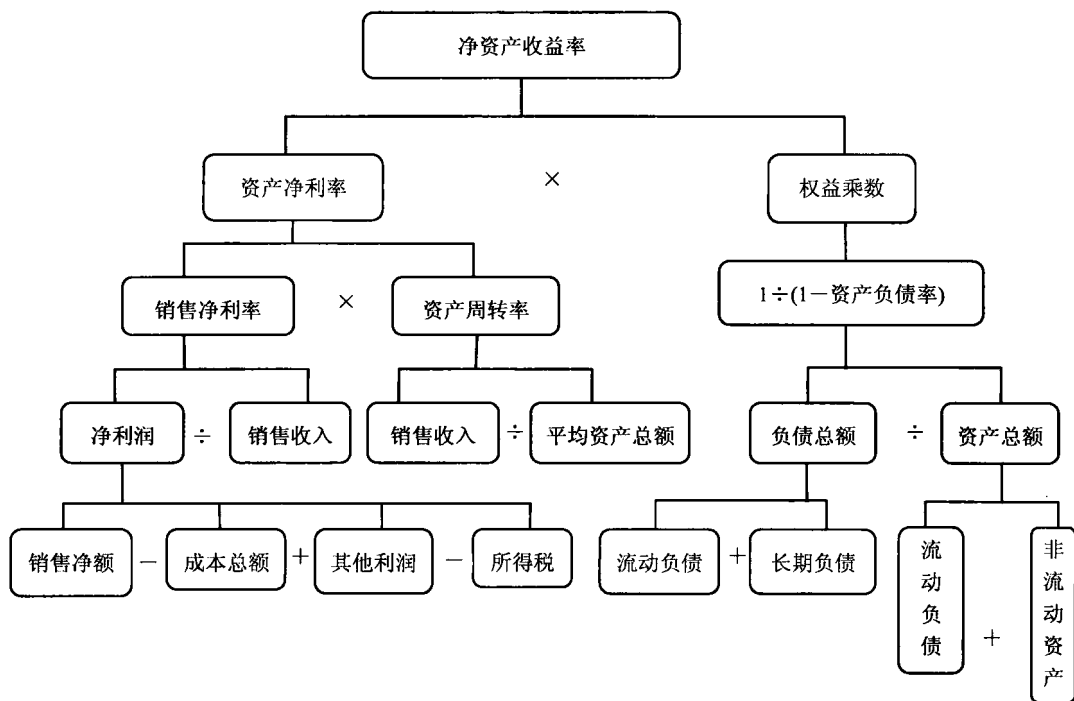


图 1-4 杜邦分析法

【例 1-5】企业通常运用各种现代化的控制方法进行战略控制。运用杜邦分析法旨在进行()。(2012 年单选题)

- A. 质量控制 B. 进度控制 C. 财务控制 D. 工艺控制

【解析】C 杜邦分析法是一种用来评价公司盈利能力和股东权益回报水平,从财务角度评价企业绩效的经典方法。企业可通过该方法详细了解企业的经营状况,进行财务控制。

(2) 平衡记分卡

平衡记分卡是将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效评价方法。设计平衡记分卡的目的就是要建立“实现战略引导”的绩效监控系统,从而保证企业战略得到有效的执行。因此,人们通常称平衡记分卡是加强企业战略执行力的最有效的战略控制工具。平衡记分卡的设计包括 4 个方面:财务角度、顾客角度、内部经营流程、学习与成长。

(3) 利润计划轮盘

利润计划轮盘是由哈佛商学院工商管理学教授罗伯特·西蒙斯于1998年在《利润计划要诀》一文中提出的一种基于企业战略的业绩评价模式，它是一种主要应用于战略业绩目标的制定和战略实施过程控制的战略管理工具。利润计划轮盘由利润轮盘、现金轮盘和净资产收益率轮盘三部分组成。这三个轮盘就像齿轮一样相互咬合成一个整体的三个循环，其中任何一个轮盘的数量发生了调整 and 变化，就会导致所有变量的改变，管理者在制定利润计划之前，必须对这三个轮盘进行分析。

第二节 企业战略分析

外部环境分析是企业战略管理的基础，其任务是根据企业目前的市场“位置”和发展机会来确定未来应该达到的市场位置。外部环境分析主要包括宏观环境分析和行业环境分析。

考点三 企业外部环境分析

(一) 宏观环境分析

战略环境分析是企业战略管理的基础，其任务是根据企业目前的市场“位置”和发展机会来确定未来应该达到的市场“位置”。战略环境分析主要包括宏观环境分析、行业环境分析和企业内部环境分析。

宏观环境是指在国家或地区范围内对一切产业部门和企业都将产生影响的各种因素或力量。宏观环境分析包括政治环境、社会文化环境、经济环境和科学技术环境分析。

1. 政治环境分析

政治环境是指制约和影响企业的各种政治要素及其运行所形成的环境系统。政治环境分析主要分析国内的政治环境和国际的政治环境。具体而言，政治因素分析包括：

(1) 企业所在地区和国家的政局稳定状况

区域政治环境稳定是企业战略发展过程中必不可少的稳定前提，是企业实现自身利益的保障。

(2) 政策的连续性和稳定性

政策的连续性和稳定性有利于保护消费者、保护环境、调整产业结构、引导投资方向。

(3) 政府对企业行为的影响

作为供应者，政府拥有自然资源、土地和国家储备等，其决定与偏好极大地影响了一批企业战略的制定；作为购买者，政府很容易培养、维持、增强、消除许多市场机会，如政府购买。

此外，政治环境因素还包括国际政治形势及其变化，主要有国际政治局势、国际关系、目标国的国内政治环境等。

2. 社会文化环境分析

宏观环境中的社会文化因素主要包括两大类，即人口统计因素和文化方面的因素。

(1) 人口环境

① 人口数量。一个国家或地区的人口总量决定着该国家或地区许多行业的劳动力供给状况和潜在市场容量。市场是由具有购买欲望同时又有货币支付能力的人口构成的。

② 人口的地域结构。人口的地域结构同产业结构有着密切的联系,在我国已出现人口由农村流向城市,由第一产业流向第二产业、第三产业,由经济欠发达地区流向经济较发达地区的趋势。

③ 人口质量。人口质量主要是指人口的身体素质、思想道德素质和文化科学技能素质,这是就个体人口质量来说的。

(2) 文化因素

文化对于人们认识经济发展规律、调整人们的经济活动、加速或延缓经济发展具有重大影响。

① 文化传统。文化传统对企业的影响是间接的、潜在的和持久的,文化传统的基本要素包括哲学、宗教、文学艺术等,它们共同构筑成文化系统,对企业文化具有重大的影响。

② 价值观。价值观是指社会公众评价各种行为的观念标准。社会价值观已经成为评判企业行为的重要标准。

③ 社会发展趋向。近年来,社会环境方面的变化日趋增加,这些变化打破了传统习惯,影响着人们的消费倾向、业余爱好,以及对产品与服务的需求,从而使企业面临着严峻挑战。

3. 经济环境分析

企业的经济环境主要由以下几个要素构成:

(1) 社会经济结构是指国民经济中不同的经济成分、不同的产业部门以及社会再生产各个方面在组成国民经济整体时相互的适应性、量的比例以及排列关联的状况。

(2) 经济发展水平是指一个国家经济发展的规模、速度和所达到的水准。反映一个国家经济发展水平的常用指标有国民生产总值、国民收入、人均国民收入和经济增长速度。

(3) 经济体制规定了国家与企业、企业与企业、企业与各经济部门之间的关系,并通过一定的管理手段和方法,调控或影响社会经济流动的范围、内容和方式等。

(4) 经济政策是指国家、政党制定的一定时期内国家经济发展目标实现的战略与策略,它包括综合性的全国经济发展战略和产业政策、价格政策、金融货币政策和劳动工资政策等。

(5) 社会购买力是指一定时期内社会各方面用于购买产品的货币支付能力。

(6) 消费者收入水平和支出模式,消费者支出模式最终取决于消费者的收入水平,两者共同影响着企业的战略决策。

4. 科学技术环境分析

企业的科学技术环境指的是企业所处的社会环境中科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的集合。企业的发展在很大程度上也会受到科学技术方面因素的影响。

(1) 社会科技水平是构成科技环境的首要因素,它包括科技研究的领域、科技研究成果门类分布及先进程度、科技成果的推广和应用三个方面。

(2) 社会科技力量是指一个国家或地区的科技研究与开发的实力。

(3) 科技体制是指一个国家社会科技系统的结构、运行方式及其与国民经济其他部门的关系状态的总称。

(4) 国家的科技政策与科技立法是指国家凭借行政权力与立法权力,对科技事业履行管理、指导职能的途径。

(二) 行业环境分析

1. 行业生命周期分析

行业生命周期是行业演进的动态过程。同任何事物一样，每个行业都有自己产生和衰退的过程。行业生命周期包括 4 个阶段：

(1) 形成期

形成期是指某一行业刚出现的阶段。在此阶段，有较多的小企业出现，因企业刚建立或刚生产某种产品，忙于提高各自的技术能力而不能全力投入竞争，所以竞争压力较小。研究开发产品和技术是这个阶段的重要职能，在营销上着重广告宣传，增进顾客对产品的了解。

(2) 成长期

进入成长期，行业的产品已较完善，顾客对产品已有认识，市场迅速扩大，企业的销售额和利润迅速增长。同时，有不少后续企业参加进来，行业的规模扩大，竞争日趋激烈，那些经营不善的企业已开始退出。在此时期，市场营销和生产管理成为关键性职能。

(3) 成熟期

进入成熟期后，一方面，行业的市场已趋于饱和，销售额已难以增长，在此阶段的后期甚至会开始下降，另一方面，行业内部的竞争会异常激烈，合并、兼并现象大量出现，许多小企业退出，于是行业由分散走向集中，往往只留下少量的大企业。在此时期，产品成本和市场营销有效性成为企业成败的关键因素。

(4) 衰退期

到了衰退期，市场萎缩，行业规模也缩小了，留下的企业越来越少，竞争依然很残酷。处于这一阶段的行业就是所谓的“夕阳行业”，可能会延续一段较长的时间，也可能迅速消失。

【例 1-6】 某企业目前竞争压力较小，企业规模小，数目多，则表明该企业处于行业生命周期中的()。(2011 年单选题)

- A. 成长期 B. 成熟期 C. 衰退期 D. 形成期

【解析】D 形成期是指企业目前竞争压力较小，企业规模小，数目多。

2. 行业竞争结构分析

在一个行业里，普遍存在着 5 种竞争力量，即新进入者的威胁、行业中现有企业间的竞争、替代品或服务的威胁、购买者的谈判能力和供应者的谈判能力。行业的竞争结构如图 1-5 所示。

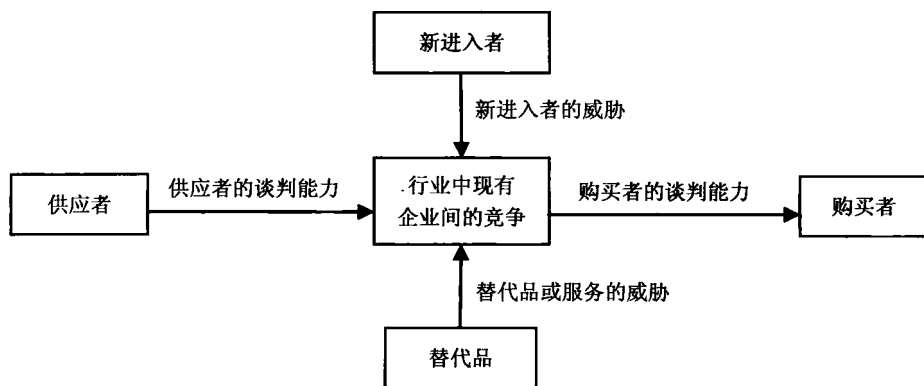


图 1-5 行业竞争结构